

Hur genomföra en framgångsrik förändring i ett företag?

Företagscase BillerudKorsnäs

Johanna Järviaho

Examensarbete för ingenjörsexamen (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för produktionsekono

Vasa 2017



EXAMENSARBETE

Författare: Johanna Järviaho

Utbildning och ort: Produktionsekonomi, Vasa

Handledare: Mikael Ehre, Timo Lehmuskallio

Titel: Hur genomföra en framgångsrik förändring i ett företag?

– Företagscase BillerudKorsnäs

Datum 1.5.2017 Sidantal 32

Bilagor 0

Abstrakt

Detta examensarbete är gjort på uppdrag av BillerudKorsnäs, Jakobstad. Företaget verkar inom papperstillverkning, främst tillverkning av förpackningmaterial.

Syftet med arbetet är att forska i hur man framgångsrikt leder en förändring. Företaget arbetar med ständiga förbättringar och man vill ha en fungerande arbetsmodell och användbara verktyg för förändringsprocessen.

En del av examensarbetet bestod i att genomföra ett förbättringsprojekt, undersöka om teori och praktik motsvarar varandra i förändringsprocessen samt att dokumentera utförandet.

Resultatet är en sammanställning av fungerande teori och rekommendationer på användbara verktyg. Förändringsprojektet resulterade i förnyade arbetsrutiner samt en mera visuell styrning i den dagliga operativa verksamheten.

Språk: Svenska

Nyckelord: Förändringsledning, ständig förbättring, situationsanpassat ledarskap

BACHELOR'S THESIS

Author: Johanna Järviaho

Degree Programme: Industrial Management and Engineering

Supervisors: Mikael Ehlers, Timo Lehmuskallio

Title: How to Successfully Implement the Process of Change in a Company
- Case BillerudKorsnäs

Date 1.5.2017

Number of pages 32

Appendices 0

Abstract

This Bachelor's thesis is done on behalf of BillerudKorsnäs, Jakobstad. BillerudKorsnäs is a paper company primarily manufacturing packaging materials.

The purpose is to research how to successfully implement the process of change. The company is continuously improving and a functioning working model with useful tools for making changes is wanted. The thesis research project is to implement a change, examine whether theory and practice correspond in the change, and to document performance.

The result is a compilation of functional theory with recommendations for useful tools in the process of change. The project resulted in improved working procedures and more visual control of the daily operations.

Language: Swedish

Key words: change management, continuous improvement, situational leadership

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Syfte	2
2	Företaget	3
2.1	BillerudKorsnäs Pietarsaari	3
2.2	Produkter.....	4
3	Förändringsledning.....	5
3.1	Kotters 8 steg	5
3.2	Öka känslan av nödvändighet (akut behov).....	6
3.3	Skapa en stödgrupp	6
3.4	Skapa en vision för förändringen.....	6
3.5	Kommunicera visionen	7
3.6	Empowerment – Undanröj hinder.....	7
3.7	Skapa snabba vinster.....	7
3.8	Ge inte upp.....	8
3.9	Förankra förändringen	8
4	Personligheter	8
4.1	Dominans	9
4.2	Inflytande	10
4.3	Stabilitet	11
4.4	Anpassning.....	11
4.5	Att leda olika personligheter	12
5	Situationsanpassat ledarskap	12
5.1	Instruerande beteende	12
5.2	Stödjande beteende	13
5.3	De fyra utvecklingsnivåerna	13
5.4	U1 och instruerande ledarstil	13
5.5	U2 och coachande ledarstil	15
5.6	U3 och stödjande ledarstil.....	15
5.7	U4 och delegerande ledarstil.....	15
5.8	Tre kompetenser	16
5.8.1	Diagnos	16
6	Verktyg	18
6.1	Feedback	18
6.2	NÖHRA	19
6.3	Förhoppningar – farhågor	21

7	Förändringsprojekt – Nya rutiner för morgonmötet	22
7.1	Bakgrund.....	22
7.2	Förändringen	23
7.3	Mål	23
7.4	Hinder	24
7.5	Plan för utförandet	24
8	Förberedande mötet	25
9	Utförandet	26
9.1	Känsla av nödvändighet.....	26
9.2	Stödgrupp.....	27
9.3	Skapa en vision	27
9.4	Kommunicera.....	28
9.5	Undanröj hinder	28
9.6	Snabba vinster.....	28
9.7	Ge inte upp.....	29
9.8	Förankra förändringen	29
10	Resultat	30
11	Sammanfattning.....	31
11.1	Uppnåddes syftet?	31
11.2	Problem och begränsningar	31
11.3	Diskussion	32
	Källförteckning	33

Figurförteckning

Figur 1. BillerudKorsnäs strategiplattform.....	2
Figur 2. Egenskaper för olika Disc personlighetstyper	10
Figur 3. De fyra utvecklingsnivåerna och de fyra ledarstilarna (Hersey & Blanchard 1993)	14
Figur 4. Andelen engagemang och kompetens på de olika utvecklingsnivåerna (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi)	16
Figur 5. Engergikurvan i NÖHRA modellen (http://www.coach2coach.se).....	20
Figur 6. Förhoppningar och farhågor samt deras sannolikhet	21
Figur 7. Whiteboarden i manöverrummet	23

1 Inledning

Verkligheten för många företag idag är att man måste anpassa sig och göra ständiga förändringar för att utvecklas och klara sig i den allt hårdare konkurrensen. Ibland bör förändringarna ske snabbt och effektivt och ibland kan det vara fråga om mera långsiktiga förändringar. Paradoxalt nog måste företag idag ofta reagera allt snabbare på förändringar samtidigt som det är svårare att förutse dem (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004). Alltid när förändringar innefattar människor måste man ta i beaktande att alla människor är olika och förändringar upplevs olika av olika människor (Kaufmann & Kaufmann, 2010, 28). Oberoende om förändringen är stor eller liten, berör hela organisationen eller endast en liten grupp medarbetare, är det gemensamt för de flesta förändringar att de upplevs negativt och den som ska genomföra förändringen stöter på motstånd (Luoma & Arikoski, 2006, 124). För att en förändring ska bli lyckad krävs både god planering och gott ledarskap (Ekblom, 2015, 89-93).

John Kotter, professor vid Harvard Business School, har skrivit ett tjugotal böcker om ledarskap och förändringsledning. I sin bok *Leading Change* (1996) beskriver han 8 steg att följa vid strategisk implementering av en förändring. Denna bok har blivit en bästsäljare världen över. Min uppdragsgivare för detta examensarbete, BillerudKorsnäs, har ett eget program för förändringsledning som grundar sig på just denna bok.

1.1 Bakgrund

BillerudKorsnäs pappersbruk i Jakobstad har under senaste år genomgått betydande förändringar, den största har varit byte av ägare och därmed införandet av en helt ny företagskultur. Den nya ägaren lägger stor vikt vid människan och arbetarnas välmående. BillerudKorsnäs strategiplattform består av fyra nivåer och den breda basen, det vill säga grunden vi står på, definieras på följande sätt: *”Människor driver förändring. Den definierar ett tankesätt. Vi arbetar genom att engagera människor, med värden och kommunikativt ledarskap”* (BillerudKorsnäs Strategiplattform, 2015).

Inom de närmaste åren kommer pappersbruket i Jakobstad att genomgå stora förändringar i produktionen. Produktionskapaciteten ska höjas från dagens 190 000 t till 250 000 t. Detta

innebär nyinvesteringar och förändringar. Dessutom kommer pappersproduktionen att mer och mer övergå från produktion av traditionellt säckpapper till att producera papper för livsmedelsindustrin. Slutprodukter inom livsmedelsbranschen har helt andra kvalitetskrav, speciellt vad gäller hygien, än de krav som finns på säckpappersidan. Detta för med sig förändringar i både arbetssätt och attityder, utöver de maskinella förändringar och investeringar man står inför.



Figur 1. BillerudKorsnäs strategiplattform

1.2 Syfte

En av BillerudKorsnäs värderingar är att *tänka nytt* och detta gör att man arbetar med ständig förbättring. Ledningen har visioner om att genomföra pilotprojekt inom förändringsledning. Detta för att hitta fungerande modeller och samtidigt utbilda goda ledare för framtida projekt.

Syftet med mitt examensarbete är att ur ledarperspektiv, på ett framgångsrikt sätt, genomföra ett förändringsprojekt. Genom litteraturstudier har jag sökt reda på fungerande teori och sedan praktiskt utfört projektet. Dessutom ska utförandet dokumenteras, samt undersökas om praktiken motsvarar teorin.

Projektet som ska genomföras är att förändra den dagliga operativa styrningen i produktionen. Målet med projektet var att få till stånd en strukturförändring och gå mot mera visuell daglig styrning. Daglig styrning är en del i Leantänkandet och kan beskrivas som en helhet av tre olika områden: nuläget, målläget och aktiviteter för att nå målläge.

2 Företaget

BillerudKorsnäs är ett svenskt företag inom skogsindustrin. Företaget bildades år 2012 när Billerud och Korsnäs fusionerades. BillerudKorsnäs en av de större aktörerna på världsmarknaden inom produktion av nyfiberbaserade förpackningsmaterial och förpackningslösningar. BillerudKorsnäs har 8 produktionsanläggningar i tre länder, försäljningskontor i 13 länder och sammanlagt cirka 4300 anställda. Omsättningen är ca 22 miljarder SEK. (BillerudKorsnäs, 2016)

2.1 BillerudKorsnäs Pietarsaari

Oy Wilh. Schauman Ab byggde pappersmaskinen i Jakobstad som startades år 1962. I början av 1970-talet var produktionskapaciteten ca 125 000 ton kraftpapper per år. 1988 fusionerades Schauman med Kymmene koncernen (Tuuri 1999, 453-456). Nästa förändring skedde år 1996 när Kymmene koncernen blev UPM-Kymmene (Tuuri 1999, 483).

År 2012 sålde UPM pappersmaskinen i Jakobstad och PM7 i Valkeakoski till dåvarande Billerud. Senare samma år blev maskinerna en del av BillerudKorsnäs pappersmaskiner i samband med företagsfusionen.

Produktionssalen på ett pappersbruk indelas i våtändan och torrändan. Våtändan är den del där pappersbanan bildas. Blandningen av fibrer och vatten består till största del av vatten, en torrhalt på endast 0,2 % och därav namnet ”våtändan”. Pappersbanan går genom presspartiet och sedan torkpartiet för att i änden av pappersmaskinen rullas upp på en jumborulle. Det färdiga pappret har en fukthalt på ca 7 %. Jumborullen flyttas till en rullmaskin och vidare till förpackningsmaskinen. Detta är ”torrändan”.

I Jakobstad har vi 5 olika skiftlag, 12 personer per skiftlag. 5 personer jobbar i våtändan och 5 i torrändan, en medarbetare från mekaniska underhållet som har hela bruket som

arbetsfält och en skiftesmästare. Vårt huvudmanöverrum finns i våtändan och det är här som våra morgonmöten hålls.

År 1998 förnyades hela våtändan av pappersmaskinen och kapaciteten höjdes till 200 000 ton per år. Inom den närmaste framtiden står man inför nya utmaningar som kommer att kräva maskininvesteringar. Dessutom bör arbetssätt och rutiner gås igenom vartefter att kundernas krav höjs. En hel del resurser kommer att satsas på förbättringsprojekt och framför allt på att utveckla teamarbetet.

2.2 Produkter

Pappret som BillerudKorsnäs producerar är kraftpapper, säckpapper, vätske- och förpackningskartong, fluting och liner. En tredjedel av försäljningsvolymen utgörs av vätske- och förpackningskartong. Intresset för förpackningars design och utseende ökar hela tiden samtidigt som ökad miljömedvetenhet och hållbarhetsfokus driver efterfrågan på mera hållbara förpackningsalternativ i en gynnsam riktning för kartongtillverkare. Den globala efterfrågan på förpackningskartong bedöms växa mest i Kina och övriga Asien. (BillerudKorsnäs, u.å)

Kraftpapper och säckpapper utgör en dryg fjärdedel av försäljningsvolymen och det är inom detta segment man jobbar i Jakobstad. Kraftpapper går till olika slag av påsar och bärkassar. Säckpapper går i främsta hand till byggnadsindustrin. På maskinen i Jakobstad körs ett sjuttiofem olika kvaliteter, i ytvikter 50-160 g/m². Detta gör att maskinen är mångsidig och kvalitetsbyten sker ofta, ibland många gånger per dag.

3 Förändringsledning

I teoridelen kommer jag att beskriva de faktorer som jag genom litteraturstudier har kommit fram till att man som ledare bör ta i beaktande i förändringssituationer. Eftersom programmet för förändringsledning inom BillerudKorsnäs baseras på Kotters 8-stegs modell beskriver jag den modellen mera ingående.

Som ledare bör man ha förmåga att ta i beaktande olika personlighetsdrag och även vara medveten om sina egna styrkor och svagheter. Därför anser jag det vara relevant att i teorin även ta upp olika personlighetstyper enligt DISC- modellen, lite om olika ledartyper, situationsanpassat ledarskap och olika verktyg man kan använda sig av som ledare.

3.1 Kotters 8 steg

BillerudKorsnäs har i sitt program ”Leda framgångsrik förändring” tagit som grund John Kotters 8 steg vid förändringsledning. John Kotter, professor i ledarskap vid Harvard Business School, följde under flera decennier med företagsledare som försökte planera och utföra förändringar i sina företag. Han identifierade vilka faktorer som var framgångsrika och utgående från dessa tog han fram sin 8-stegs förändringsmodell. Modellen beskriver de steg som Kotter anser vara nödvändiga att använda för att framgångsrikt lyckas med förändring. I sin bok *Leading Change* (1996) beskriver han sin modell. I sin bok *Our Iceberg is Melting* (2006), som Kotter skrivit tillsammans med Holger Rathgeber, har han framställt de 8 stegen i en allegori om pingviner. Pingvinerna hamnar i en situation där deras hem är hotat, isberget håller på att smälta. För att överleva krävs en stor förändring och man måste få alla individer med på förändringen.

Under följande underrubriker beskrivs de olika stegen.

3.2 Öka känslan av nödvändighet (akut behov)

Enligt Kotter är den första förutsättningen för en lyckad förändring att skapa en känsla av nödvändighet i organisationen. Dessutom bör man belysa riskerna och konsekvenserna om förändringen uteblir och förmedla att tiden är knapp.

Kotter menar att man behöver skapa en tro på förändringen och ett engagemang hos minst 75 % av medarbetarna i chefsroller för att kunna övertyga organisationen. Detta för att det oftast krävs att många individer känner ett stort behov att göra något åt den nuvarande situationen innan det blir fart på förändringsarbetet. I detta steg är det ofta känslan och inte logiken som skapar kraften för förändringsarbetet.

3.3 Skapa en stödgrupp

Ingen kan driva igenom en förändring på egen hand. Bakom en lyckad förändring behövs ett nätverk av sponsorer, oftast en grupp på 3-5 personer. Dessa personer bör besitta rätt egenskaper, rätt kunskap och tillräcklig makt för att driva igenom förändringen.

Det gäller att identifiera en grupp människor i organisationen som har tillräcklig energi och kan stödja förändringen. Det kan vara informella ledare, naturliga informationsbärare och/eller människor med högt anseende.

3.4 Skapa en vision för förändringen

För att nå ut till medarbetarna och få dem att förstå vikten av förändringen behövs en tilltalande bild av vad förändringen kommer att innebära. När visionen är välskriven skapar den engagemang och förståelse för vad man vill åstadkomma. Visionen rättfärdigar förändringen och fungerar även som en ledstjärna vid övergripande beslut. Visionen bör också vara känslomässigt attraktiv och utmanande, samtidigt som den ska vara ordentligt genomtänkt.

3.5 Kommunicera visionen

Kommunicera visionen mycket och ofta. Använd organisationens alla kommunikationskanaler för att nå ut till alla som är involverade i förändringen. Viktigt är också att kommunicera enkelt så att folk förstår och blir engagerade. En orsak till att förändringar inte lyckas är att man inte kommunicerat. Alla människor tar inte till sig information på samma sätt och därför bör man använda olika kommunikationskanaler. Man bör upprätta en kommunikationsplan i god tid som beskriver visionen och vad ledningen vill uppnå.

3.6 Empowerment – Undanröj hinder

Ofta stöter man på hinder inom organisationen mot att förverkliga visionen. Det kan vara gamla tankemönster eller strukturer som hindrar medarbetarna att arbeta mot den nya visionen.

Genom att eliminera hindren ska man ge medarbetarna möjlighet att agera och förverkliga förändringen. Hinder kan t ex vara brist på pengar, tid, kompetens eller stöd. Det kan även handla om motstånd från medarbetare.

Engelskans "Empowered" har blivit ett allt vanligare begrepp i svenskan och beskriver en känsla av egenmakt, att kunna agera självständigt.

3.7 Skapa snabba vinster

Snabba vinster hjälper till att övertyga de som fortfarande tvivlar samtidigt som man håller upp engagemanget hos alla som redan arbetar med förändringen.

Som förändringsledare bör man beakta vad människor i organisationen ser som vinster. Det är inte nödvändigtvis alltid ekonomisk vinning som talar till organisationen utan kan vara hur arbetet blir säkrare, enklare och underlättas över huvudtaget som uppfattas som vinst. "Att plocka de lågt hängande frukterna" kan man tala om vid snabba vinster. Förändringen ska inte upplevas som stor och svår.

3.8 Ge inte upp

Håll ut och fortsätt driva förändringen. Undvik att ta ut segern i förskott. Följ upp, utvärdera och fortsätt förändra. Gå gärna igenom stegen 1-6 på nytt och tänk igenom en gång till. Fortsätt att diskutera och kommunicera förändringen. Risker är annars stora att människor återgår till gamla vanor och beteenden och förändringen får inget fäste.

Många projekt ”har runnit ut i sanden”. Därför menar Kotter att man efter en stund av framgång ska trappa upp tempot ytterligare och skapa våg efter våg av det nya arbetssättet.

3.9 Förankra förändringen

Det nya tillståndet behöver bli en naturlig del av arbetet och den rådande kulturen. Först då kan man anse sig ha lyckats med förändringen och garanterar att den blir bestående.

Etablera det nya så att organisationen inte kan dras tillbaka av gamla vanor och beteenden. Ledningen bör se till att det är lättare att agera på det nya sättet istället för det gamla. Ledningen spelar en stor roll i att systematiskt efterfråga det nya beteendet. (Kotter, 1996, 37-166)

4 Personligheter

Inom psykologin finns det flera olika syner på hur man definierar personligheter och personlighetstyper. Ett sätt att testa och dela upp personligheter och beteenden är enligt DISC teorin.

DISC teorin har sitt ursprung i en bok av William Moulton Marston som publicerades i Storbritannien 1928. Där beskriver han mänskligt beteende längs två axlar, enligt fyra olika beteendemässiga egenskaper. Den vågräta skalaxeln i DISC teorin representerar proaktivt (impulsivt) – reaktivt (eftertänksamt) agerande. På den lodräta skalaxeln finner vi högst upp personer som fungerar bäst i en utmanande miljö (sakorienterat beteende) och längst ner personer som trivs och verkar bäst i en vänlig miljö (känslorienterat beteende).

De fyra olika egenskaperna är dominans (D), inducement (I), submission (S) och compliance (C). I svenskan används dominans, inflytande, stabilitet och anpassning. Beteendebedömning enligt DISC principen vidareutvecklades av Walter Vernon Clarke och idag finns många olika tester (seriösa och mindre seriösa) som baseras på dessa teorier.

Många företag använder sig idag av DISC Personal Profile Analysis (PPA) vid rekrytering av personal. Med hjälp av dessa analyser kan man göra upp en personlighetsprofil och få en fingervisning om hur personen i fråga kommer att reagera i olika situationer. Samtidigt ger analyserna hjälp åt individen att bli medveten om sitt eget beteende. Man bör hålla i minnet att dessa test aldrig berättar en 100 %-ig sanning, eftersom yttre förhållanden också påverkar vårt beteende. Dessutom förändras vårt beteende över tid, beroende på livserfarenheter och upplevelser. Analyserna visar inte heller kunnande, intelligens, erfarenhet, hela personligheten eller motivation för uppgiften.

De olika egenskaperna har också getts en egen färg och ibland refererar man, ofta för enkelhetens skull till de olika färgerna när man beskriver en personlighet. I boken *Omgiven av idioter* har Thomas Erikson på ett lättläst och skämtsamt sätt beskrivet hur de olika personligheterna fungerar och inte fungerar tillsammans och vad man bör tänka på som ledare när man har att göra med de olika personligheterna. Färgerna är följande:

1. Dominans - Rött
2. Inflytande - Gult
3. Stabilitet - Grönt
4. Anpassning - Blått

Personligheten är ofta en blandning av 1-3 färger, oftast dock med en dominerande färg/egenskap.

4.1 Dominans

En ”röd” person med högt D trivs i en konkurrerande miljö och gillar utmaningar. D-personer vill komma till snabba beslut och avslut och upplevs som rastlösa och otåliga personer. D-personer vill ofta bestämma och strävar efter auktoritet. Detta gör att de kan uppfattas som hotfulla.



Figur 2. Egenskaper för olika Disc personlighetstyper

I förhållande till andra personer är en D-person rakt på sak, självsäker, kraftfull och framför gärna sina egna åsikter. D-personer kan lätt och snabbt brusa upp men glömmer lika snabbt vad diskussionen handlade om och är sällan långsinta.

Som ledare fattar D-personer ofta snabba beslut och får saker att hända men ibland glömmer de att diskutera med sin omgivning och ta andras åsikter i beaktande. D-personers värde för organisationen ligger i att de skapar snabba resultat, tar initiativ och vågar prova nya vägar.

4.2 Inflytande

En ”gul” person med högt I är oftast glad, positiv och tycker om att ha många saker på gång. Dessutom tycker I-personer om att umgås med andra människor och upplevs ibland som ytlig. De kommer lika bra överens med personer de träffar för första gången som de som de känt länge. I-personer vill tro gott om andra människor och detta kan göra att de blir godtrogna och fattar förhastade beslut.

För I-personer är världen och tiden till för att njutas av och inte alltför sällan blir det svårt att fokusera på rätt saker. De vill få uppmärksamhet och erkännande och tar ofta på sig uppgifter som ger detta. Som ledare kommer I-personer med många nya idéer och är duktiga på att sälja in dem och inspirera andra till handling. Att slutföra en uppgift är däremot svårt för I-personer och ofta är de oorganiserade. Deras värde för organisationen finns i att de engagerar andra, skapar tillit och knyter kontakter.

4.3 Stabilitet

En ”grön” person med högt S är oftast eftertänksam, lugn och tillmötesgående. De är oftast villiga att hjälpa och lyssna på sin omgivning. De är uthålliga och tålmodiga. S-personer vill kunna förbereda sig för uppgifter och ha framförhållning. Snabba förändringar är inget för S-personer. De vill diskutera och komma överens. S-personer är lojala medarbetare och står för god service. Tydliga mål och visioner är viktiga för dessa människor. Samtidigt är de duktiga på att både skapa och upprätthålla goda relationer.

Som ledare vill S-personer ofta att hela gruppen ska vara överens innan man fattar beslut. De upplevs ofta som omtänksamma av andra. Värde för organisationen ligger i deras stabilitet, förmåga att slutföra uppgifter och att de är goda planerare.

4.4 Anpassning

”Blåa” personer med högt C beskrivs ofta som korrekta och kan ibland upplevas som kyliga. De är ofta mycket noggranna och lever enligt de riktlinjer och normer som finns. Dessa personer tycker inte om att göra fel och de undviker besvärliga situationer genom att hålla sig inom de ramar som finns. De vill kvalitetssäkra innan de fattar beslut och ibland gör detta att de uppfattas som omständliga. Dessa personer kan ibland ha mycket svårt att komma till avslut. Deras styrka som medarbetare ligger i förmågan att kunna analysera och gå till djupet med specifika uppgifter.

En person med högt C har ofta höga krav på sig själv och även på sin omgivning. De uppskattar att få beröm för att ha skapat god kvalitet tack vare sin noggrannhet. Som ledare skapar de ofta en genomtänkt och noggrann plan som sedan också följs. Värde för organisationen ligger i att de kvalitetssäkrar, förtydligar och håller sig till regler.

4.5 Att leda olika personligheter

Som ledare bör du fundera lite över de olika personligheterna och hur du ska bemöta dem. Dessutom bör du reflektera över din egen personlighet och vara medveten om dina styrkor och svagheter. Kom ihåg att det som upplevs som självklart för en person inte alls behöver vara självklart för en annan. Någon behöver stöd för att gå vidare, en annan uppskattar att självständigt få ta tag i problem. I en projektgrupp behövs oftast alla ovannämnda personligheter men detta gör också att det kan uppstå tvister eftersom det kan finnas svårigheter för de olika personligheterna att samarbeta, menar Erikson (2014, 213-219). Här är det ledarens uppgift att delegera och styra upp. Genom att analysera de olika personligheterna i gruppen och fördela uppgifterna därefter har man goda möjligheter att få en effektiv grupp och uppnå goda resultat. Speciellt vid förändringsledning lönar det sig att ge de olika personlighetsdragen en extra tanke.

5 Situationsanpassat ledarskap

Paul Hersey och Kenneth Blanchard har utvecklat teorin om situationsanpassat ledarskap. I sin bok *The Situational Leader* beskriver de sin teori. Teorin har idag anammats av större delen av världens största företag. Teorin går ut på att en ledare bör använda sig av olika ledarstilar beroende på rådande situation och individen/individerna som ska ledas.

Ledarstilarna inom situationsanpassat ledarskap delas in i fyra olika ledarstilar, *instruerande, coachande, stödjande och delegerande*.

Först måste vi definiera instruerande och stödjande **beteende** eftersom ledarstilarna indelas i två dimensioner.

5.1 Instruerande beteende

Det instruerande beteendet karakteriseras av att ledaren talar om för medarbetaren vad hen ska göra samt noga övervakar de olika prestationerna. Kommunikationen är mest envägskommunikation och styrning. Ledaren berättar vad, var, när, vem och hur uppgiften ska utföras.

Det instruerande beteendet omfattar att sätta mål, att definiera i detalj vad uppgiften innebär, hur ett bra jobb ser ut och hur det följs upp. Dessutom görs jobbprioritering, en organisering samt planering av arbetet i förväg. Ledarens och medarbetarens roller tydliggörs samt hur beslut ska fattas. Nyckelord för instruerande ledarstil är strukturera, organisera, lära ut och övervaka.

5.2 Stödjande beteende

Vid stödjande beteende deltar ledaren mera i tvåvägs kommunikation och involverar medarbetaren i beslutsfattandet. Ledaren ger stöd och uppmuntran. Stödjande beteende innefattar också att ledaren förklarar *varför* och ser till att information om organisationen är tillgänglig. Ledaren avslöjar information om sig själv samt uppmuntrar till egen problemlösning samt lagarbete. Nyckelorden för stödjande beteende är uppmuntra, lyssna, fråga och förklara.

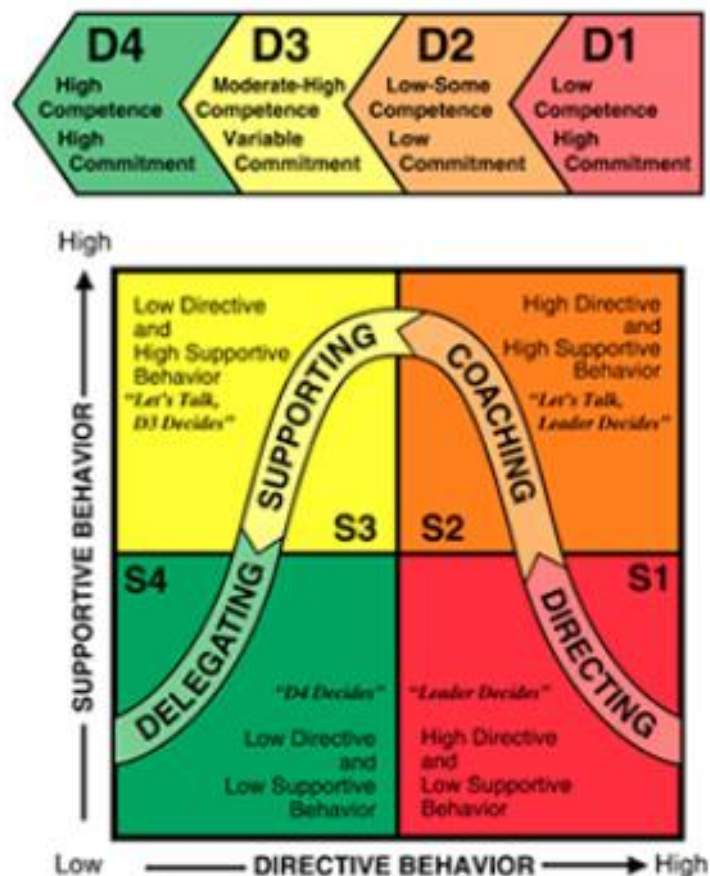
5.3 De fyra utvecklingsnivåerna

För medarbetaren (den som ska "ledas") finns det fyra olika utvecklingsnivåer. Utvecklingsnivåerna betecknas U1-U4 och beskriver nivån på kompetens samt engagemang. Dessa utvecklingsnivåer är mål- eller uppgiftsspecifika. Utvecklingsnivåerna matchas av de fyra ledarstilarna. (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi 2013, 38).

- U1 – den entusiastiske nybörjaren
- U2 – den desillusionerade nybörjaren
- U3 – den skickliga, men försiktiga
- U4 – den självständiga och resultatinriktade

5.4 U1 och instruerande ledarstil

En ny medarbetare som kommer till ett företag är mycket engagerad och entusiastisk i början, vad gäller mål och uppgift. Däremot har hen ännu varken erfarenhet eller kompetens. Utvecklingsnivån är i detta skede U1.



Figur 3. De fyra utvecklingsnivåerna och de fyra ledarstilarna (Hersey & Blanchard 1993)

En person på nivå U1 behöver tydliga mål och en beskrivning över hur ett bra arbete ser ut. Hen behöver få information om hur prestationer följs upp och en aktivitetsplan, det vill säga direktiv om hur, när och med vem man ska arbeta. Oskrivna lagar om hur saker och ting fungerar är också viktiga att framföra för medarbetare på denna nivå. Medarbetaren bör också begränsas i auktoritet och ansvar, gärna praktiska övningar. Av stor vikt i detta skede är att medarbetaren får feedback på resultatet och att man visar erkännande för entusiasmen och påpekar överförbara färdigheter.

Ledaren ska alltså använda sig av en *instruerande ledarstil* på den här nivån. Klara och raka besked som inte kan misstolkas på något sätt. Ledaren tillhandahåller en tidsplan och ger specifika instruktioner samt kontinuerlig uppföljning. Här berättar ledaren hur och vad.

5.5 U2 och coachande ledarstil

På utvecklingsnivå U2 har medarbetaren arbetat en stund och engagemanget har sjunkit. Inte alltför sällan dyker engagemanget ganska rejält i takt med att man inser att uppgiften/arbetet är svårt, man har mycket att lära, man gör misstag och framstegen är små eller uteblir. I detta skede bör ledaren vara coachande och se till att ge mycket beröm, uppmuntran och stöd. Ledaren ska mera involvera medarbetaren i problemlösning och beslutsfattande än på U1 nivå. Slutgiltiga beslut tas ännu av ledaren efter att hen har tagit del av medarbetarens idéer och känslor.

En medarbetare på utvecklingsnivå U2 behöver fortfarande tydliga mål och återkommande feedback. Eftersom misstag kan ske behöver hen försäkran om att det är OK att göra misstag. På denna nivå är förklaringar till frågan varför av stor betydelse.

5.6 U3 och stödjande ledarstil

När medarbetaren når utvecklingsnivå U3 har hen redan skaffat sig en hel del erfarenhet och kompetensen är rätt hög. Engagemanget och motivationen kan däremot vara låg. Om så är fallet är det ledarens uppgift att förklara olika sätt att göra målet eller uppgiften mera intressant och utmanande. Ledaren ska fortfarande ge uppmuntran, beröm och stöd. Utmärkande för en stödjande ledarstil är att ledaren ska stärka självförtroendet och höja motivationen. Ledaren frågar mera, istället för att tala om.

På U3 nivå delar ledaren och medarbetaren på ansvaret för att identifiera problem och lösa dem. Även målsättningen sker i samarbete mellan dessa två. Medarbetaren planerar själv sitt dagliga arbete och har ledaren som ett bollplank. Medarbetaren bör ha möjlighet att uttrycka sin oro och funderingar. Till ledarens uppgift hör att undanröja de hinder som finns för att medarbetaren ska nå uppsatta mål.

5.7 U4 och delegerande ledarstil

På utvecklingsnivå U4 har medarbetaren utvecklat en utmärkt kompetens och är så gott som självgående. Engagemanget är högt och man arbetar självständigt. Medarbetaren är

också redo att ta eget ansvar och egna beslut. Behoven för en medarbetare på denna nivå är av typen **erkänsla** för väl utfört arbete och **tillit** från ledarens sida.

Ledaren använder sig av en delegerande ledarstil och fungerar mera som en mentor och kollega än en chef. På denna nivå ska ledaren försöka ge medarbetaren utmaningar och variation för att upprätthålla engagemanget. Ledaren kan ge medarbetaren möjlighet att dela och fira framgångar samt att fungera som mentor för andra medarbetare. Ledarens fokus är mera på framtiden och mindre på de dagliga problemen på denna nivå.

Hög	Måttlig		Låg
Hög kompetens	Måttlig till hög kompetens	Låg till måttlig kompetens	Låg kompetens
Högt engagemang	Varierande engagemang	Lågt engagemang	Högt engagemang
U4	U3	U2	U1

Utvecklad ←————— Utveckling

Figur 4. Andelen engagemang och kompetens på de olika utvecklingsnivåerna (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi)

5.8 Tre kompetenser

Inom situationsanpassat ledarskap finns det tre kompetenser för ledarskapet. Dessa tre kompetenser är *diagnos*, *flexibilitet* och *målsättning* (och *förmåga att kommunicera målet*), (Hersey & Blanchard, 1990, 5)

5.8.1 Diagnos

Diagnostisering är en kognitiv kompetens. Att ställa en diagnos betyder att man som ledare har förmåga och vilja, att se och förstå situationen samt vad man kan förvänta sig av framtiden. Dessutom innebär det att man kan utvärdera medarbetarens eller gruppens utvecklingsbehov för en specifik uppgift, dvs bestämma utvecklingsnivån (5.3 De fyra

utvecklingsnivåerna). Detta i sin tur medför möjlighet till en bra daglig styrning (coachning). Man måste alltså ta reda på vilken grad av kompetens och engagemang individen eller gruppen har. När utvecklingsnivån är fastslagen väljer man ledarstil enligt den.

5.8.2 Flexibilitet

Flexibilitet innebär att ledaren har förmåga att kunna använda en variation av ledarstilar. Ledaren har förmåga att ändra sitt eget beteende och de tillgängliga resurserna för att på bästa sätt möta den rådande situationen och gå från nuvarande till önskat läge. Flexibilitet är en beteendebaserad kompetens.

5.8.3 Målsättning

Tredje kompetensen är målsättning. Målsättning är en processbaserad kompetens. Som ledare ska man förutom att sköta sitt eget arbete också leda sina medarbetare. Verksamhetsstyrning kan indelas i tre delar: planering, daglig operativ styrning och utvärdering. Målsättning är en viktig del av verksamhetsplaneringen och drar upp riktlinjer för den dagliga styrningen.

Blanchard et al (2013, 32) ger rådet att använda akronymen SMART vid målsättning. SMART kommer från specific, motivating, attainable, relevant och trackable. Fritt översatt ska vi enligt Blanchard et al vid målsättning fundera över frågor som:

- Vad exakt är målet med uppgiften (specifikt)?
- När ska målet vara uppnått?
- Är målet meningsfullt för individen (motiverande)?
- Är målet realistiskt och uppnåbart?
- Är målet relevant?
- Hur ser ett bra arbete ut? Är resultatet mätbart?

Oberoende av hur bra man kan förstå en situation och använda ledarstil därefter, behövs det god kommunikation för att uppnå mål. Om man inte kan kommunicera så att medarbetarna förstår och accepterar, har hela processen missat sitt mål.

6 Verktyg

Som ledare har man en mängd olika verktyg man kan ta hjälp av. Dessa verktyg gör att man har lättare att göra upp strategier och att fullfölja dem. När det gäller förändringsledarskap kan man bland annat använda sig av feedback, nöhra och förhoppningar – farhågor.

6.1 Feedback

Feedback kan översättas med återkoppling och båda orden används idag. Feedback betyder att man ger information till en person om ett visst beteende. Vid positiv feedback ger man personen information så att hen kan upprätthålla eller förbättra ett önskvärt beteende. Konstruktiv feedback strävar till att upplysa personen om att beteendet bör förändras och samtidigt ges eventuell information om hur beteendet borde se ut. Ingen feedback kan också få konsekvenser. Om medarbetaren inte får någon form av feedback kan hen inte veta om beteendet är rätt eller fel. I förlängningen tappar medarbetaren motivationen.

Feedback är ett användbart verktyg vid förändringsledning. För att feedbacken ska vara effektiv bör den komma snabbt och vara ärlig. Vid både positiv och konstruktiv feedback är det viktigt att man beskriver beteendet och följderna så objektivt som möjligt. Beskriv hur beteendet påverkar och vad resultatet är.

Positiv feedback ska man ge oftare än konstruktiv. Det är bra att ge positiv feedback genast man kan se små förbättringar och inte vänta tills allting är perfekt. Blanda inte ihop positiv och konstruktiv feedback, ”det här gjorde du riktigt bra, men nästa gång...”

Det är en konst att både ge och ta konstruktiv feedback. Ett talesätt man kan komma ihåg lyder: ”Ros ges inför publik, ris i enrum”. Detta betyder att konstruktiv feedback ska man ge personligen i enrum och detta är väldigt viktigt. Som ledare bör man tänka på att inte ge konstruktiv feedback när man är upprörd. Man ska beskriva hur ett önskvärt beteende ser ut och försäkra sig om att den andra parten verkligen förstår vad man menar. Viktigt är att man beskriver beteenden och inte personlighetsdrag. Den som ger konstruktiv kritik ska använda jag-form och stå för det man säger. Om feedback uteblir på oönskat beteende är det troligt att beteendet fortsätter eller till och med ökar.

6.2 NÖHRA

NÖHRA är egentligen mera en modell för förändring men kan också användas som ett verktyg i coachande ledarskap. NÖHRA-modellen har utvecklats av Magnus Kull och Kjell Enhager och beskrivs i deras bok *NÖHRA- coachande ledarskap i världsklass*. Bokstavskombinationen NÖHRA kommer från nuläge, önskat läge, hinder, resurser och agera.

Nuläge

Det första man ska göra är att klargöra nuläget. Hur ser det ut just nu? Vad är bra och vad är dåligt i rådande situation? För att veta vilka resurser och aktiviteter man behöver för att nå det önskade läget måste man tydligt veta hur nuläget ser ut. Dessutom om man vill kunna *mäta* förändringen måste man ha en så klar bild som möjligt över nuläget.

Önskat läge

Oftast finns det någon form av önskan eller drivkraft som gör att man har ett mål, ett önskat läge. Vid målsättning kan man använda sig av verktyget SMART (tidigare stycke). Vid identifiering av det önskade läget kan man tänka sig in i hur situationen ser ut när det önskade läget är uppnått och sedan fråga sig: Vad ser jag? Vad känner jag? Det önskade läget skapar en inre motivation som i sin tur leder till handling. Utgående från målbilden är det möjligt att se vilka resurser man behöver för att övervinna hindren.

Hinder

Vid förändringar finns det ofta någon form av hinder för att komma till det önskade läget. Hinder kan vara yttre hinder eller inre hinder. Inre hinder finns inom oss själva och är ofta svåra att identifiera och acceptera. När hindren är identifierade är det lätt att se vilka resurser som behövs för att komma vidare mot det önskade läget.

Resurser

Börja med att utforska vilka resurser som finns inom företaget och individerna. Visar det sig att resurserna inte är tillräckliga ska man undersöka vad som bör införskaffas eller tillföras utifrån.

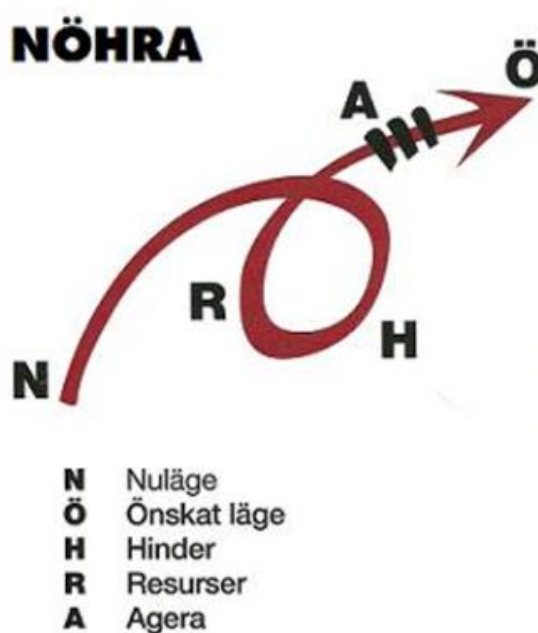
Agera

När man har resurserna för att övervinna hindren är nästa steg att agera för att nå det önskade läget. För att agera behöver man energi. Ett bra humör leder till handlingskraft och energi. När man agerar och slutför blir man glad och därmed skapas en positiv spiral. Om målet känns avlägset, börja med ett litet steg. ”Hur äter man upp en elefant? En tugga i taget”.

Följa upp

Till sist är det också viktigt att följa upp. Uppföljningen har både en styrande och lärande funktion. Styrande för att kontrollera att de planerade aktiviteterna har blivit gjorda. Fråga gärna ”Vad lärde du dig?” istället för ”Hur gick det?”, för att öka chanserna till reflektion och därmed lärande. (Enhager & Kull, u.å. 11-14)

I figuren nedan beskrivs energikurvan för NÖHRA modellen. När man startar från nuläget mot det önskade läget har man god energi och motivation. Efter en stund sjunker motivationen (kurvan dyker nedåt) och man stöter på hinder. För att få ny energi och få förändringen att ta fart igen krävs resurser (kurvan svänger uppåt). Genom att agera betar man av olika milstolpar (övervinner hinder) för att nå önskat läge.

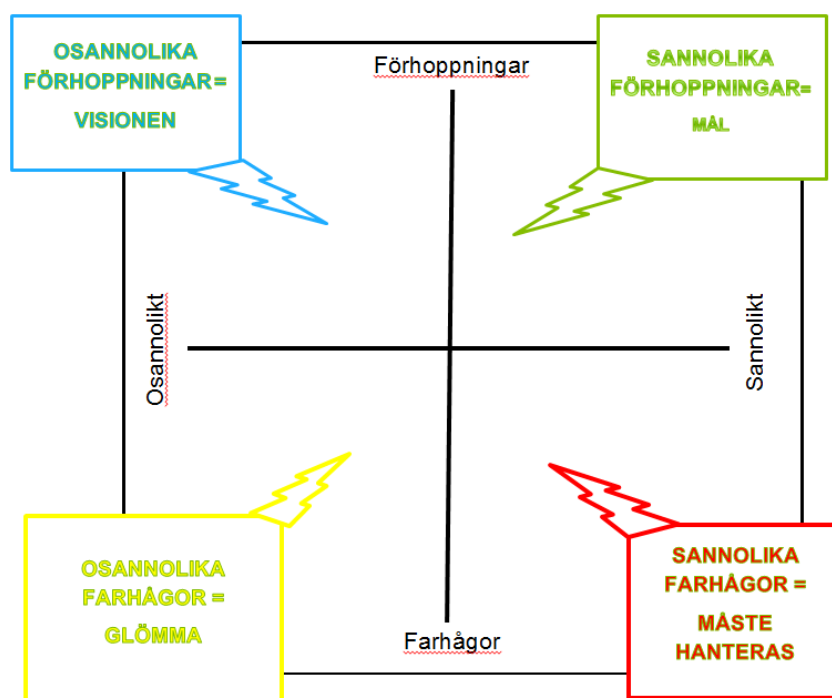


Figur 5. Engergikurvan i NÖHRA modellen (<http://www.coach2coach.se>)

6.3 Förhoppningar – farhågor

Verktyget förhoppningar och farhågor är enkelt att använda. Det fungerar bäst i en mindre grupp (2-5 personer). Varje deltagare börjar med att fundera över den kommande förändringen och skriver ner på post-it lappar de olika förhoppningarna och farhågor man har. Använd en färg för förhoppningar och en annan för farhågor. Alla deltagare bör ha minst två av varje.

Sedan får deltagarna i grupp diskutera vilka förhoppningar och farhågor man har. Därefter ritar man på till exempel en whiteboard upp ett rutsystem med förhoppningar längst upp och farhågor längst ner. Till vänster står osannolikt och till höger sannolikt. Tillsammans placerar gruppdeltagarna ut sina post-it lappar utifrån graden av förhoppning/farhåga och sannolikt/osannolikt. Man kan sätta som gräns för osannolikt att det inte kommer att inträffa inom en viss tidsperiod, till exempel inom 2 månader.



Figur 6. Förhoppningar och farhågor samt deras sannolikheter

Som framgår av figuren kan man glömma de osannolika farhågorna. Sannolika farhågor bör hanteras och gärna på förhand planeras hur man tacklar dessa problem. Sannolika förhoppningar gör man till sitt mål och osannolika förhoppningar får bli vision.

7 Förändringsprojekt – Nya rutiner för morgonmötet

Som en del av mitt examensarbete hade jag som uppgift att driva igenom ett förändringsprojekt på min arbetsplats. Detta projekt påbörjades i december 2016 och de nya rutinerna togs stegvis i bruk under tiden januari – mars 2017. Ständig förbättring (kaizen) och nytänkande är en del av visionen för Billerudkorsnäs. Målet med projektet var att ta i bruk nya rutiner för morgonmötet, göra den operativa styrningen mer visuell samt få ett mer standardiserat arbetssätt.

I projektet försökte arbetsgruppen att följa Kotters 8 steg och att använda sig av de verktyg som jag teoretiskt har bekantat mig med och som jag har beskrivit i teoridelen. Jag märkte, som även beskrivits i teoridelen, att man stöter på en hel del hinder och motgångar när man ska driva igenom en förändring. Tidigare rutiner och invanda arbetssätt är svåra att förändra. Ofta finns även en ren ovilja att förändra fungerande arbetssätt trots att förändringen innebär en förbättring.

7.1 Bakgrund

Varje vardag kl 8.30 har man i produktionen ett morgonmöte. Tidigare har mötet hållits i kontorsvåningen med endast ingenjörer närvarande. Hösten 2015 förändrades morgonmötets karaktär radikalt i och med att den nya platschefen bestämde att morgonmötet skulle hållas i våtandan i papperssalen. Detta var början på den förändring som skulle komma att bli mitt examensarbete och förändringsprojekt. Denna första förändring innebar att mötet togs ner till operatörsnivå. Nu är de operatörer som är i arbete för dagen närvarande och delaktiga. På plats finns även maskinunderhåll, el och automation, it, inköp, produktionsplanering, kvalitetsingenjör, laboratoriet, lageransvarig och produktionsingenjör. I mån av möjlighet deltar även fabrikschefen, arbetsskyddschefen och vem som nu vill och har möjlighet att närvara.

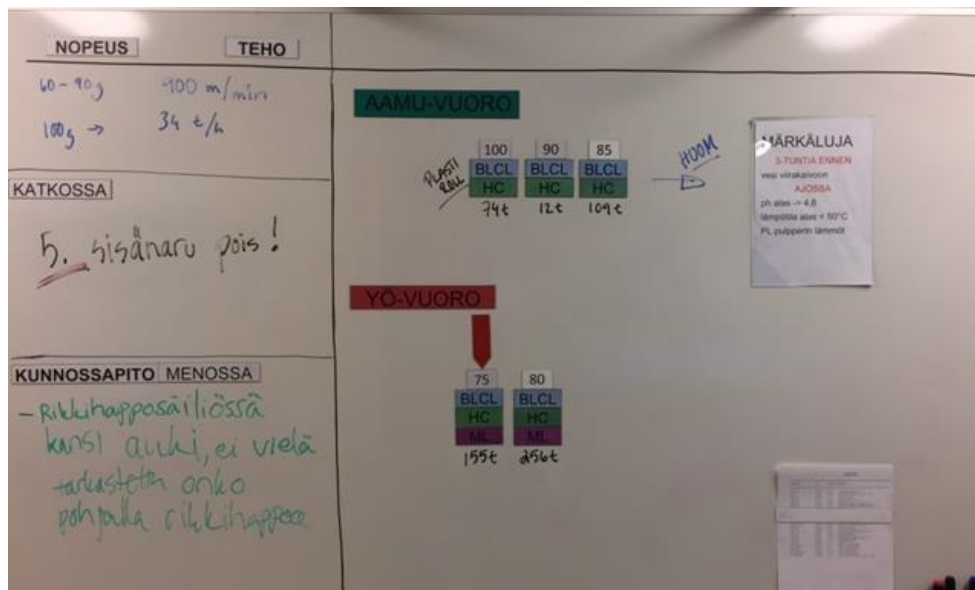
Morgonmötet har kommit att bli ett kafferep där många människor deltar utan att egentligen bidra med något. I arbetstimmar räknat blir det en hel del arbetstid som kunde utnyttjas mera effektivt.

7.2 Förändringen

Nästa led i förändringen är nu att ta morgonmötet ännu ett steg ”nedåt och åt sidorna” i organisationen och detta är mitt projekt. Det som är nytt och som ska införas är:

- Skiftesmästarna ska börja leda morgonmötet och det ska bli kortare och effektivare.
- Inför det egentliga morgonmötet håller skiftesmästaren ett förberedande möte med det egna skiftlaget.
- Visuellt styrning - Whiteboard

Förberedande mötet liksom det egentliga morgonmötet hålls kring whiteboarden i manöverrummet. För att göra det hela mera visuellt, gör vi upp dagens program över körningar på whiteboarden. Maskinunderhållet och el-och automation har sin egen del av tavlan där de antecknar vilka arbeten de har på gång. En ruta för vilken produktionstakt vi håller finns också, den fyller produktionschefen i.



Figur 7. Whiteboarden i manöverrummet

7.3 Mål

Målet med de nya morgonmötesrutinerna är att undvika kassationer (produktionsspill) och att göra den operativa styrningen mera visuellt. Tidigare var det toppstyrt men nu tar vi ner styrningen till manöverrummet och skapar en helt ny delaktighet och medvetenhet.

Allt detta är en del av Billerudkorsnäs filosofi om ständig förbättring och nytänkande. I Billerudkorsnäs strategiplattform är den breda basen ”Människor driver förändring”. Detta utgör grunden för vår verksamhet.

Målet med det förberedande mötet är att säkerställa att alla är införstådda med vad dagen för med sig, detta för att undvika misstag och kassationer.

7.4 Hinder

I början av projektet gick vi i stödgruppen igenom vilka troliga hinder vi kommer att stöta på. Vi använde oss av verktyget *Förhoppningar och farhågor* som jag beskrivit i teoridelen. Största hindret antog vi skulle vara att man inte ser nyttan och möjligheterna och såtillvida inte är villig att genomföra förändringen.

Ett annat hinder är troligtvis att operatörerna är ovana vid egen aktivitet. Tidigare har man alltid fått sig tilldelat ordrar av arbetsledaren och bara verkställt. Nu ska man själv fundera igenom vad som ska göras för att uppnå bästa resultat.

Ett mera praktiskt hinder är vem som kommer att hålla whiteboarden uppdaterad. Eftersom det innebär en ny arbetsuppgift och ingen direkt blir tilldelad sig den, är det lätt hänt att det blir den ökände ”någon” som sköter det och i praktiken är det ingen som sköter uppgiften.

7.5 Plan för utförandet

Ramarna för förändringen drogs upp och ser ut på följande sätt:

På måndagar ska morgonmötet hållas i kontorets mötesrum och då ska ingenjörer, skiftesmästare och produktionsplaneringen delta. Där ser man över veckans körningar och den större helheten.

Tisdagar, torsdagar och fredagar hålls morgonmötet som tidigare i pappersmaskinens manöverrum. Närvarande är operatörer, underhåll, el och automation, laboratoriet, kvalitetsingenjör och produktionsingenjör. Fördelarna är mindre folk, kortare möte och mer fokus på kommande dygns produktion. Med andra ord en effektivisering av använd arbetstid.

På onsdagar hålls morgonmötet i torrändan i papperssalen och då deltar de operatörer som arbetar i torrändan.

Ett förberedande möte hålls av skiftesmästaren med det egna skiftlaget kl 8 (dagsskifte) och även kl 20 (nattskifte). Detta möte får varje skiftlag planera och utföra på det sätt som de anser vara bäst.

8 Förberedande mötet

Under det förberedande mötet går man igenom inkommande skifts (12 h) produktion. Kommer det körningar som kräver något extra? Speciella kemikalier? Speciella utmaningar för att uppfylla slutkundens krav? Är det någonting underhållsmässigt som man bör ta i beaktande? Har det under förra skiftet varit några problem som man bör vara medveten om för att reagera på rätt sätt? På vilket sätt kan man optimera kemikalieanvändning utan att äventyra specificerade kvalitetskrav?

Eftersom det körs över 70 olika papperskvaliteter i Jakobstad kan det under samma skifte ske många kvalitetsbyten och man bör kunna reagera snabbt vid förändringar. Samtidigt är det naturligtvis av största vikt att kunna minimera användningen av dyra tillsatsämnen som till exempel hartslim. Av gammal vana kanske man lägger en marginal för att vara på den säkra sidan. Som exempel: Om man höjer på andelen polymer (billigt) och således får en förbättrad viraretention (andelen fyllnadsmedel som blir kvar i pappersbanan i förhållande till totalandel i mäliden) kan man troligtvis sänka hartslimförbrukningen med 200g/t. På årsbasis skulle det innebära en inbesparing på 70 000 euro.

Eftersom alla är olika och arbetar på olika sätt är tanken nu att man ska få ett mera standardiserat arbetssätt. Med det förberedande mötet säkerställer man att alla på något sätt har gått igenom och tagit till sig informationen om dagens arbete. Detta för att höja effektiviteten och undvika misstag och kassationer, som kostar pengar.

Ett misstag, t ex för lite eller för mycket av någon kemikalie, kan resultera i att vi får kassera en hel maskinrulle papper, en timmes produktion. En maskinrulle är 6,5 m bred och i den finns över 40 km papper, 30 ton. Om kunden betalar ca 900 euro per ton så

mister vi en hel del pengar om en maskinrulle går till spill. Pappret mals ner och görs om till nytt papper så råmaterialkostnaden går inte förlorad men allt annat.

Under det förberedande mötet uppdateras whiteboarden med gemensamma krafter, eller som man har kommit överens inom skiftlaget.

Tanken är att whiteboarden ska fungera som den informationskanal som man först läser när man kommer på jobb och att man genast ser vad som är viktigt och på gång just i denna stund.

9 Utförandet

9.1 Känsla av nödvändighet

När planen var klar för vårt förbättringsprojekt började vi med att prata om nyttan och *nödvändigheten* (Kotters steg 1) med förändringen. Lite gratis draghjälp kom genom att vår orderstock efter nyår fick ett rejält lyft. Pappersmaskinen har i flera år gått under maxkapacitet men nu finns det beställningar för att maskinen ska gå på maxfart.

Dessutom förs förhandlingar med en ny stor kund med mycket höga kvalitetskrav. Detta i sig innebär en utmaning för oss alla, speciellt i fråga om personalresurser. Detta tog jag hjälp av och berättade om nödvändigheten med att undvika kassationer och misstag. Jag talade mig varm för behovet av att alla ökar sin egen input och att det faktiskt är frågan om att rädda vår egen arbetsplats.

Säckpapper och förpackningspapper är en bransch som vi snart inte kan tävla ekonomiskt i mera. Pappret från Jakobstad tillverkas till 100 % av nyfiber och är dyrare att tillverka än papper tillverkat av återvinningsmaterial. För att överleva måste vi hitta andra slutanvändningsområden som t ex livsmedelspapper. Därför är det nödvändigt att förändra och effektivisera vissa arbetssätt och rutiner, bland annat våra morgonmötesrutiner.

Projektet stötte direkt på motstånd, vilket var väntat. Man ifrågasatte nyttan med whiteboarden och varför man ”går tillbaka i tiden”, all information finns ju att läsa i vårt erp system. Jag förklarade tanken med visuell styrning och förde fram en tanke om att vi *tillsammans* gör ett fungerande system. Visar det sig att det inte fungerar prövar vi något

annat. Har tidigare lett ett dylikt projekt i lagret med ett mycket gott resultat och truckförarna var själva mycket nöjda med sin egen whiteboard. De insåg hur mycket lättare deras arbete blev, trots att de också var väldigt skeptiska till en början. Jag berättade om detta tidigare projekt och att alla idag är nöjda med förändringen.

9.2 Stödgrupp

Nästa steg var att bilda en stödgrupp. I stödgruppen behövs kompetens, makt och rätt egenskaper.

Från första början har vår platschef varit involverad eftersom förbättringsförslaget kommer från honom. Därför fanns han redan i stödgruppen, det vill säga makten fanns. Kompetens och vilja att förändra hittades i kollega S och han hade dessutom resurser för att utveckla projektet. Vår förman P togs också med i stödgruppen eftersom han kan tillföra en hel del kompetens och goda idéer. En informell ledare hittades bland operatörerna som jag diskuterade med och såg till att han blev involverad och insåg nyttan med förändringen. Denna informella ledare har goda förutsättningar att sprida budskapet på ett positivt sätt och att de andra lyssnar vanligtvis när han pratar.

9.3 Skapa en vision

Visionen ska vara tilltalande och fungera som en ledstjärna. Visionen för detta förändringsprojekt blev ”Mindre misstag – bättre informationsflöde”.

För att visionen ska vara tilltalande för operatörerna måste de tro på att förändringen kommer att underlätta deras arbete. Eftersom det kanske inte framgår av visionen försökte jag förklara hur jag tänker. När alla en gång har fått höra vad dagens program innebär så är risken för misstag betydligt mindre. Av 6 personer är det troligtvis åtminstone *en* som kommer ihåg det kritiska. Dessutom ska vi tala mera och inte vara rädda för att påminna varandra om vi upptäcker att kollegan har glömt eller förbisett något. Vi arbetar för ett gemensamt mål och ingen är ute efter att påpeka den andres misstag.

9.4 Kommunicera

Detta steg är viktigt men blir lätt slarvigt gjort om man inte gör upp en plan. I detta projekt hittades inte så många andra kanaler än att prata igen och igen om förändringen. Jag försökte att ha olika infallsvinklar varje gång. Kotter skriver i sin bok *Our iceberg is melting* om att kommunicera 7 gånger på 7 olika sätt. Detta är en bra tumregel.

9.5 Undanröj hinder

Eftersom det i detta projekt inte är fråga om stora ekonomiska förändringar utan mera en beteendeförändring finns inga ekonomiska hinder. Tidsbrist är heller inte aktuellt så de hinder som finns är en ovilja att ändra på sitt arbetssätt. Därför jobbade vi med detta steg under hela projektet.

Denna ovilja mot förändring kan man inte undanröja i en handvändning utan detta sker stegvis. De personer som är nyfikna och öppna för förändringar, personer med starkt I, gula, är oftast lätta att övertyga och få med på tåget. Största motståndarna är personer som är nöjda med det de har, alltså personer med högt S, gröna.

9.6 Snabba vinster

Snabba vinster i detta projekt såg jag närmast som att operatörerna insåg nyttan med förberedande mötet. Förberedande mötet togs i bruk i ett ganska tidigt skede av projektet och ganska snabbt insåg vi alla att det var en god idé. Här fick vi gemensamt fundera igenom olika saker och förberda oss för det egentliga morgonmötet. Vad bör vi ta upp på morgonmötet och vad kan vi avhandla sinsemellan på egen hand. Fördelning av personalresurser går vi också igenom på det förberedande mötet.

9.7 Ge inte upp

När man kommit så långt att förändringen har tagits i bruk är det viktigt att fortsätta, ge inte upp. Här gick jag tillbaka och funderade igenom de olika stegen och vad jag ännu kan göra för få ännu mera energi i förändringen.

Det som jag uppfattade var viktigast var att fortsätta kommunicera förändringen, om och om igen. Att påtala fördelarna och försöka övertyga även de som fortfarande var emot. En del andra verktyg användes också, bland annat feedback. De andra uppmanades att också ge varandra feedback. Information om Billerudkorsnäs vision och strategiplattform lyftes fram för att skapa en vi-känsla och ett positivt arbetsklimat.

9.8 Förankra förändringen

I skrivande stund utvärderar vi och arbetar på att förankra förändringen. För att förändringen ska bli bestående och en del av det dagliga arbetet behöver vi se till att det nya arbetssättet är enklare och ger fördelar gentemot det gamla. Dessutom måste vi analysera vårt nya arbetssätt och utvärdera om det finns ytterligare förbättringar och förändringar att göra. Vi har medvetet lämnat några luckor som operatörerna själva får utveckla, till exempel vilka faktorer som ska finnas uppskrivna på whiteboarden, vem uppdaterar den samt hur ska den utformas för att vara lättläst och så vidare. Erfarenheten säger att förändringarna upplevs mycket positivare bara man själv får bidra och utveckla förändringen.

10 Resultat

Resultatet av detta examensarbete blev förnyade morgonmötesrutiner med förberedande möte och ny ”ordförande”. Även en ny whiteboard i manöverrummet som visar de dagliga operativa aktiviteterna blev ett direkt resultat. De nya rutinerna har tagits i bruk och förändringsprocessen fortgår.

De ekonomiska vinsterna med förbättringsprojektet är svåra att mäta på grund av att misstag förorsakade av slarv oftast döljs och därför finns ingen dokumentation över tidigare misstag.

Som följd av detta kan jag endast uttala mig om hur arbetet i vårt eget skiftlag har förändrats. Som ett direkt resultat ser jag att det under de senaste månaderna inte har skett ett enda misstag som skulle ha berott på slarv eller dålig framförhållning. Tidigare hade vi sådana misstag ungefär en gång per månad. I snitt gav ett sådant misstag upphov till att en timmes produktion gick till spillo.

Ett delsyfte med förändringen var också att gå från kafferep till effektivt morgonmöte. På denna punkt lyckades inte projektet. Det finns ännu personer representerade som inte aktivt deltar i morgonmötet utan mera fungerar som åhörare. Å andra sidan insåg jag själv att detta mål inte nödvändigtvis för utvecklingen i en positiv riktning. Kontorspersonalen är redan nu rätt avskuren från produktionen och nekas de tillträde till morgonmötet fjärras de ännu mera, vilket i förlängningen inte gynnar någon. Arbetsplatsen är gemensam och samarbete och förståelse för den andres arbete är viktigt för oss alla fastän vi har olika uppgifter. Den planerade vinsten i arbetstid har således inte nått önskat resultat men fördelarna med att alla yrkesgrupper är representerade och får ta del av informationen överväger.

11 Sammanfattning

I detta kapitel sammanfattar jag hur jag uppnådde mitt syfte med examensarbete, vilka problem som uppstod samt till sist egna reflektioner.

11.1 Uppnåddes syftet?

Syftet med examensarbetet var att söka fram fungerande teori om förändringsledning och förändringsprojekt samt att genomföra ett förändringsprojekt. Jag anser att syftet har uppnåtts. Jag har i praktiken genomfört ett förändringsprojekt baserat på den teori jag har undersökt och lärt mig. Jag har konstaterat att teorin stämmer med praktiken. Resultatet av förändringsprojektet kan ännu inte slutgiltigt utvärderas men förändringen är genomförd.

11.2 Problem och begränsningar

Ett stort problem som jag stötte på i ett tidigt skede av förändringsprojektet var det faktum att vi på fabriken har fem olika skiftlag och daggående personal. Det är mycket svårt att få informationen att nå ut till alla, dels på grund av att det hinner gå 10 dagar innan alla skiftlag har varit på jobb och dels för att det är svårt att själv minnas vem man har informerat. Informationsgång har alltid varit ett problem på vår arbetsplats och därför är det viktigt att vi ständigt jobbar för att förbättra detta.

När en förändring berör alla skiftlag och även daggående personal borde det finnas folk från alla skiften representerade i projektgruppen men detta är omöjligt. Att den som leder projektet arbetar dagtid är dock en förutsättning.

Resultatet är ännu inte riktigt det önskade på grund av att inte alla skiftlag har det förberedande mötet och inte heller uppdaterar whiteboarden på önskat sätt. Detta försvårar arbetet för de skiftlag där man aktivt arbetar för att förändringen ska bli bestående. Här krävs ytterligare kommunikation och arbete för att få alla med på noterna. Dvs arbetet utvärderas och fortgår.

11.3 Diskussion

Ingenjörer får ofta anställning som arbetsledare och även projektledning är vanligt. Under studietiden har man en kurs i ledarskap men förändringsledning berörs inte i så stor utsträckning. Därför tyckte jag att mitt uppdrag för BillerudKorsnäs som innefattade ett förändringsprojekt var intressant och mycket lärorikt. Det gav ett mervärde till min utbildning. Dessutom tror jag att jag i framtiden kommer att ha mycket nytta av mina nyvunna kunskaper inom förändringsledning i min roll som förman.

När jag teoretiskt studerade Kotter och hans teser insåg jag att man ofta med sunt bondförnuft omedvetet går igenom de 8 stegen i en förändring. Något steg kanske hoppas över men oftast berörs det mesta på något sätt. När man sedan lär sig teorin och *medvetet* följer de 8 stegen är det mycket lättare att genomföra en förändring. En bra planering är viktig och att förbereda sig på vilka hinder och motsättningar man står inför gör det lättare att tackla problemen vartefter de uppstår.

Det som jag upplevde som svårast i mitt projekt var att formulera en genomtänkt och attraktiv vision samt att hitta snabba vinster. Därför är det viktigt att på *förhand* planera de olika stegen för att själv komma underfund med var eventuella problem finns.

Vad jag också konstaterade under projektets gång var att man bör hålla i minnet hur olika vi människor är. Situationsanpassat ledarskap kommer mycket väl till pass och som ledare bör man hela tiden kunna läsa av människor och bemöta samt möta dem där de just då befinner sig. Att vi människor är olika är också en stor fördel i teamarbete. En större utmaning ja, men en betydligt större resurs än en homogen grupp.

Till sist vill jag tacka min handledare Timo Lehmuskallio från uppdragsgivaren BillerudKorsnäs och Mikael Ehls från Yrkeshögskolan Novia för att ni orkat kämpa tillsammans med mig för att förverkliga detta examensarbete. Tack även till mina kollegor vid BillerudKorsnäs och min familj för allt stöd jag fått.

Källförteckning

Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D., 2013. *Leadership and the One Minute Manager*. New York: HarperCollins.

Ekblom, C., 2015. *Framgångsrika förändringar*. Lettland: Roos & Tegner

Enhager, K. & Kull M., u.å. *NÖHRA – Coachande ledarskap i världsklass*. Sverige: Coach2coach

Erikson, T., 2014. *Omgiven av idioter*. Slovenien: Hoi

Hersey, P. & Blanchard K., 1990. *Tilannejohtaminen, tuloksiin ihmisten avulla*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V., 2004. *Muutospuhe*.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2010. *Psykologi i organisation och ledning*. (Upplaga3:3) Lund: Studentlitteratur

Kotter, J.P., 2012. *Leading Change*. The United States of America: John P. Kotter.

Luoma, J. & Arikoski, J., 2006. *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: Bookwell

Ponteva K., 2010. *Onnistu muutoksessa*. Juva: Bookwell